

Juhani Pekkola  
**Hyvää työtä**  
 – kuvauksia hyvän  
 työn olemuksesta

**E**tiikan piirissä hyvä on inhimilliseen liittyvä käsite. Hyvänä voidaan muutoin pitää esimerkiksi teknisiä tai taloudellisia arvoja. Seuraavassa katsauksessa arvioidaan muutamia työn laatua ja työn ominaisuuksia koskevia konsepteja.

6. arvokkuus kunnioittavana kohteluna ja osallistumismahdollisuutena työympäristöä koskevaan päätöksentekoon ja järjestäytymisoikeus

**Työtä koskevat perusnormit**

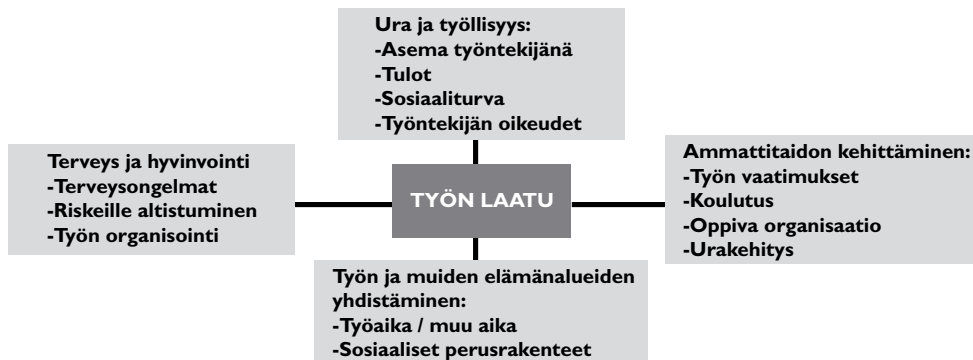
Kansainvälinen työjärjestö ILO on asettanut hyvää työtä (decent work) koskevat perusnormit sosiaalisen oikeudenmukaisuuden ja hyvinvoinnin tasolle. Työn on ILO:n mukaan oltava tuottavaa, ihmisen arvoa korostavaa ja turvallisuutta kasvattavaa toimintaa. Työn on tarjottava toimeentulo ja sosiaalinen turva myös työntekijöiden perheille. Työssä on oltava kehittymisen mahdollisuudet, samoin mahdollisuus järjestäytyä ja osallistua sekä saada tasavertaista kohtelua. ILO:n hyvän työn perusteet muodostavat neljä pilaria: työllisyyden luominen ja yritysten kehitys, sosiaaliturva, työtä koskevat määräykset ja oikeudet sekä hallinta ja työmarkkinadiologi. (Toolkit... 2007.) ILO on hahmotellut myös mitattavissa olevan hyvän työn ominaisuuksia asettaen tällöin kuusi ennakkoehtoa:

1. työn olemassaolo (mm. jatkuvuus)
2. työn vapaaehtoinen luonne (orjatyön ja lapsityön kieltäminen)
3. työn tuottavuus edellytyksenä toimeentulon hankkimiselle
4. yhdenvertaisuus; yhdenvertainen kohtelu ja mahdollisuus työhön
5. turvallisuus, sosiaalisenä turvallisuutena (tapaturma, vanhuus, sosiaaliturva)

Osa edellä mainituista periaatteista on ILO:n mukaan pidettävä ehdottomina, kaikille työntekijöille, kaikissa maissa kuuluvina oikeuksina. Niiden sovellutuksia – esimerkiksi asianmukaisen palkkauksen tasoa – on kuitenkin pidettävä ympäristöstä riippuvina tekijöinä. ILO:n periaatteet on kohdistettu erityisesti niihin maapallon ihmisiin, joiden asema työmarkkinoilla on haavoittuvin.

Tutkijat ovat ehdottaneet hyvää työtä koskevien indikaattoreiden pääluokiksi työllistymismahdollisuuksia sinänsä, työn yleistä kohtuullisuutta sekä riittävää ansiotasoa ja tuottavuutta. Lisäksi kriteereihin kuuluvat kohtuulliset työajat, työn pysyvyys sekä mahdollisuus työn ja perheen yhdistämiseen. Työssä on saatava reilua kohtelua ja työssä tulee vallita sekä työturvallisuus että sosiaaliturva. Hyvään työhön liittyvät myös työmarkkinaosapuolten neuvottelut ja siihen kytkeytyvät muut taloudelliset-sosiaaliset tekijät. Edellä mainittujen luokkien piirissä Anker ym. (2002) esittävät mitattavaksi 37 tekijää, jotta keskustelu hyvänä pidettävän työn määrästä etenisi. Keskustelu hyvän työn indikaattoreista on käynnissä, mutta päätöksiä ei ILO:ssa ole vielä tehty.

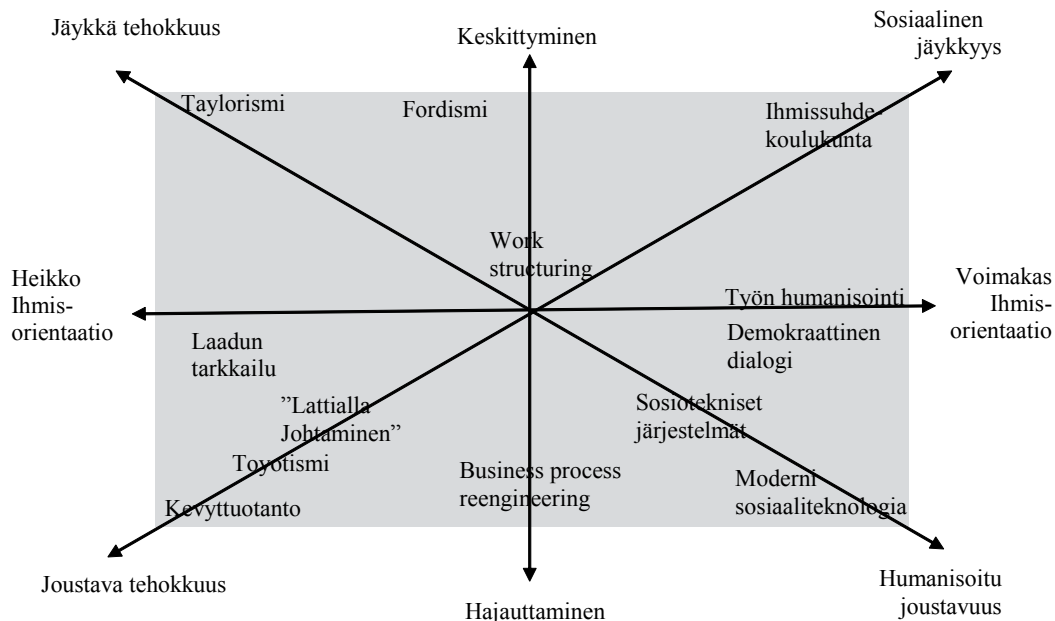
ILO:n standardit ovat merkityksellisiä kaikessa työssä, myös hyvinvoivissa ja varakkaimissa ympäristöissä. Niitä on pidettävä minimistandardeina, välttämättöminä edellytyksinä hyvän työn olemassaoloon. Ne eivät perusmuodoissaan kuitenkaan ole kaikkialla riittäviä edellytyksiä hyvänä pidettävään työhön.



Kuvio 1. Työn laadun osatekijät Euroopan työ- ja elinolojen kehittämissäätiön muistiossa (Quality... 2002, 6).

Myös EU on määritellyt hyvää työtä koskevia standardeja. Tukholman huippukokous listasi vuonna 2001 työn ja työllisyyden oleellisia rakenteita. Euroopan työ- ja elinolojen kehittämissäätiö<sup>1</sup> asetti tämän pohjalta työryhmän, joka esitti laadukkaan työn kriteereiksi uran ja työllisyyden turvan, työntekijöiden terveyden ja hyvinvoinnin turvaamisen ja edistämisen, taitojen ja osaamisen kehittämisen sekä työn ja muiden (non-working) elämäalueiden yhdistämisen. Laadukkaan työn kriteereitä voidaan näiden pääluokkien alla edelleen tarkentaa. (Kuvio 1.)

Hyvän työn edellytyksiä voidaan tarkastella myös liikkeenjohdon näkökulmasta. Tällöin johdon valinnat määräävät työn organisointia. Organisoinnilla puolestaan on vaikutusta työolosuhteisiin ja näillä työn laatuun. Erilaisten liikkeenjohdon ratkaisujen perusteella päädytään toisistaan poikkeaviin työn organisointimalleihin ja käytännössä laadultaan erilaisiin työnteon malleihin. Näiden mallien piirissä työn tavoiteltavana pidetyt piirteet ovat alisteisia johdon asettamille tavoitteille ja työn järjestelyn tavoille.



**Kuvio 2. Työn organisoinnin ja liiketoiminnan malleja keskittymisen ja inhimillisen orientaation ulottuvuuksilla (Oeij & Wiezer, ei painovuotta, s. 10).**

Tayloristisella työpaikalla työ on ositettua ja tuotannon järjestykseen tiukasti sidottua. Inhimilliset vapausasteet ovat vähäiset. Kevyttuotannossa työntekijöiden tulee mukautua tuotannon nopeisiin muutoksiin. Sostoteknisesti rakennetulla työpaikalla ihmisen ja teknisen järjestelmän vaatimukset on pyritty suhteuttamaan toisiinsa. Demokraattisessa dialogissa työntekijöitä kuullaan ja heidän näkemyksensä vaikuttaa työpaikan päätöksentekoon ja mahdollisesti myös työn sisällön muotoiluun.

Jos vertaamme ILO:n yleisiä kriteereitä eri tavoin organisoituun tuotantoon, voisi tuottavuuden, yhdenvertaisuuden jne. edellytykset toteutua monin tavoin järjestetyssä työssä. Mikäli tavoitteena pidettäisiin EU:n asettamaa vaatimusta ammattitaidon kehittämisestä tai oppivasta organisaatiosta, syntyisi eri työn organisointimallien tarkoituksenmukaisuuden välillä jo eroja.

## Hyvän työn tavoitteet ja niiden asettajat

Palkansaajien näkökulmasta hyvänä pidettävän työn ominaisuuksina on ajateltu työn materiaalisia, sisällöllisiä ja sosiaalisia ominaisuuksia. Materiaalisiin edellytyksiin voidaan katsoa kuuluvan esimerkiksi työn jatkuvuus, sopiva fyysinen ja psyykinen rasittavuus, turvallisuus ja palkkaus. Hyvän työn sisällöllisiin ominaisuuksiin voidaan lukea itsenäisyyden, vastuullisuuden, kehittymismahdollisuuksien, ammattitaitovaatimusten yms. työelämän laatuun liittyvien asioiden riittävä olemassaolo. Työn sosiaaliset ehdot liittyvät työntekijöiden ja esimiesten, työntekijöiden keskinäisten, henkilöstön ja asiakkaiden välisiin suhteisiin, yhteydenpitoon ja arvostukseen. Tällöin havaitaan optimaalisten työo-

<sup>1</sup> European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Dublin.

losuhteiden suhteellisuus; Henkilöt pitävät eri tavoin tärkeinä työn materiaalisia, sisällöllisiä ja sosiaalisia olosuhteita. (vrt. Alasoini & Pekkola 1988.)

Joillekin hyvä työ merkitsee turvattua työsuhdetta ja palkkaa samalla kun työhön kohdistuvalla ulkopuolisten arvostuksella tai vaikutusmahdollisuuksilla on vähemmän merkitystä. Toiselle ryhmälle tärkeää on rasisuhteiden välttäminen, kolmannelle vaikutusmahdollisuudet työssä, neljännelle joukolle tärkeänä pidetty työ merkitsee ammattitaitovaatimuksia, vastuullisuutta, itsenäisyyttä, luovuutta, kehittymismahdollisuuksia sekä mielenkiintoista ja vaihtelevaa työtä samalla kun työn rasisuhteita ei pidetä ongelmana, viides ryhmä arvostaa hyviä suhteita esimiehiin ja työtovereihin jne. (vrt. Alasoini & Pekkola 1988, liite 8.)

Työtä koskevia preferenssejä on mahdollista selittää tarvehierarkioin, jolloin kulloinkin tavoiteltujen asioiden luonne riippuu aikaisemmin tyydyttyjen tarpeiden luonteesta. Tyypillistä on Maslowin tarvehierarkian soveltaminen työn arvostusten arvioinnissa. Preferenssejä olisi mahdollista tarkastella myös arvoevoluutioteorioiden lähtökohdista. Tällöin persoonallisuuden piirteiden, iän ja kokemuksen oletetaan yhdistyvän työorientaatioon ja työtä koskeviin arvostuksiin sekä vertautuvan ympäristössä esiintyviin arvo-orientaatioihin. Näin voidaan rakentaa tyypittelyjä henkisen kasvun, tavoitteiden ja elämäkokemuksen muokkaamista persoonallisuuden muodoista. Hyvää työtä koskevalla keskustelulla on historiansa. Mari Kira (2003, 4–5) kuvaa hyvän työn käsitteen kehitystä eri koulukuntien tärkeinä pitämien tarpeiden tyydyttämisenä ja ”kiipeämisenä” Maslowin tarvehierarkiassa.

Kritiikkiä hyvän työn subjektiivisuutta kohtaan voidaan rakentaa yhteiskunnan funktionaalisuutta korostavista näkökulmista tai ontologisista, ihmisen asemaa koskevista pakottavista ja rakenteellisista lähtökohdista. Mikäli yhteiskunnan olemus ja ihmisten harkinnan ulottuvuudet voidaan pelkistää muutamiin ylihistoriallisiin peruskysymyksiin, on Hofsteden mukaan mahdollista määritellä ”pysyvät” ja ajasta ja paikasta toiseen toistuvat konseptuaaliset lähtökohdat, joihin on haettava vastaus. Näitä ovat: suhde valtaan ja auktoriteetteihin, yksilökorostuneisuus vs. ryhmäkorostuneisuus, maskuliinisuus ja feminiinisyys sekä epävarmuuden välttäminen/sietäminen. (Ylöstalo 2007b.)

Näillä ulottuvuuksilla voidaan ajatella olevan relevanssia myös siinä, mitä pidetään tavoiteltavana työnä. Hofsteden mukaan kysymyksiin annetut vastaukset saattavat vaihdella, mutta kansallinen sijoittuminen suhteessa muihin pysyy samana. Tämän Ylöstalo arvioi johtuvan siitä, että ihmisillä on kulttuurisesti määräytynyt tapa arvostaa ja ratkaista asioita. Suomea luonnehtii pieni etäisyys vallasta ja auktoriteeteista eli pieni eriarvoisuuden aste. Asennoituminen on vertailuissa individualistinen ja feminiininen. Suomalaiset arvosta-

vat varmuutta ja sietävät huonosti epävarmuutta. (Ylöstalo 2007b.) Ylöstalon mukaan Hofsteden mallin avulla voidaan ymmärtää ja selittää esimiesten ja alaisten välisiä suhteita, suhtautumista ryhmätööhön, työelämän individualisten ja kollektiivisten piirteiden muodostumista sekä johtamisen sisältöön, työn arvostukseen ja työelämän muutoksista johtuviin epävarmuustekijöihin reagoimista. Kyseessä ovat arvoinen kohdistuvat arvostelmat, joten orientaatiot selittävät ja ennustavat käsityksiä hyvänä pidetyn työn ominaisuuksista. Esimerkiksi jos muutoksen sietokyky on keskimääräistä vähäisempi ja työelämässä ennakoitaan turbulenssia, on odotettavissa keskimääräistä suurempaa tyytymättömyyttä ja ahdistusta. Analyysi antaa viitteitä siitä, millaiset ilmiöt lisääisivät tyytymättömyyttä edistäessään kulttuurisesti annettuja, tavoiteltavana pidettäviä asioita. (Ylöstalo 2007b.)

Selkeintä on, että hyvästä työstä puhuttaessa ollaan selvillä siitä, kuka asian esittää, ketä se koskee ja mitkä ovat tavoitteet ja hyvän työn kriteerit, joita on valittu käytettäväksi. Kansallisessa työelämän kehittämissuunnitelmassa (Tykes) on tavoiteltavan työn kriteereiksi luettu tuottavuus, työelämän laatu sekä säilyvä ja lisääntyvä työllisyys. Tällöin hyvän työn kriteerit on asetettu työntekijän, työnantajan ja yleisten tavoitteiden mukaan optimoiden.

## Haittojen välttäminen

Hyvän työn edellytyksillä voidaan tarkoittaa sekä positiivisten asioiden esiintymistä että negatiivisten välttämistä. Usein viitataan terveyttä uhkaavaan lyhyt- tai pitkäkestoiseen fyysiseen tai psyykkiseen kuormittavuuteen. Kyse voi olla pahoinvoinnista työssä tai loppuun palamisesta. Arvioiden mukaan 35–40 prosenttia työssäkäyvistä kokee työnsä henkisesti rasittavaksi. Työstä ja työoloista aiheutuvan stressin ja tästä johtuvien sairastumisten kustannukset on arvioitu noin 1–1,5 prosentiksi bkt:stä. Suomessa kustannukset olisivat siten vuosittain 1,5–2 miljardia euroa. Työsuojelu- ja työelämän kehittämissuunnitelman tavoitteena on sekä työhön liittyvien ongelmien arvioiminen ja välttäminen että työhön kytkeytyvien mahdollisuuksien vahvistaminen ja hyödyntäminen. (Waris; 2007.)

Vuonna 2003 noin 30 prosenttia työkäisistä sanoi kiireen haittaavan työtään paljon. Kiire on yleisintä työpaikoilla, joilla ei ole tarpeeksi työntekijöitä, joilla on piilossa olevia asioita, jotka eivät ole hyvin organisoituja, joissa henkilöstösuhteet eivät ole avoimet, joilla tiedonkulku takkuilee jne. Työolosuhteilla on myös monimutkaisia kasautuvia vaikutuksia, jolloin esimerkiksi krooniseen aikapulaan liittyvän kriittisen kynnyksen ylittämisen jälkeen uudelleenorganisoinnit ja työelämän parantamiseksi tarkoitetut kehittämistoimet aiheuttavat sinällään kiireen lisääntymistä. (Ylöstalo 2007a.) Myös ”hyvin” organisoiduilla ja avoimilla työpaikoilla

on haittaavaa kiirettä. Hyvän työn kriteerit eivät siten ole ehdottomia vaan suhteellisia ja keskinäisille vaikutuksille alttiita.

Työhyvinvoinnin piirteiden paranemisesta huolimatta ihmisten tyytyväisyys työhönsä tai työnsä mielekkyyteen ei näytä lisääntyvän. Työn ominaisuuksia ja työhyvinvointia koskevat muutokset ovat ristiriitaisia. Lisää monimutkaisuutta hyvän työn arviointiin tuo se, että työkultuurit ja tavoiteltavana pidettävät ilmiöt ovat toisistaan poikkeavia. (Ylöstalo 2007b.)

Ongelmalähtöisen näkökulman mukaan ”hyvänä” pidetään esimerkiksi stressin tai sairauspoissaolojen karttamista. Työhyvinvoinnin selityksenä ja kehittämisen kohteena saattaa olla työilmapiiri, jolla on yhteytensä kuormittavuuteen, autonomiaan ja esimiestoimintaan. (Nakari 2003.) Määritellyllä ja aineistoon sopivalla arvolähtökohdalla ja tutkimusasetelmalla voidaan kunnollisesta aineistosta arvioida ja optimoida ilmiöiden vaikutussuhteiden suuntaa ja voimakkuutta. Tällöin oleellista on se, että ”hyvä työ” on ennalta operatiivisesti määritelty.

## Jälkibyrokraattinen organisaatio

Kira kuvaa jälkibyrokraattisten toimintaperiaatteiden leviämistä työpaikoille. Niihin kuuluvat: institutionalisoitu dialogi, ehdottomien sääntöjen sijaan sovellettavat periaatteet, päätöksenteon relativisointi ja hajauttaminen, organisaation rajojen hälveneminen sekä jatkuva muutos. Jälkibyrokraatia tarjoaa työntekijöille tehtäviä, joita on pidetty ”hyvän työn” esim-

erkkeinä. Kuitenkin henkilökohtaisen kehittymisen mahdollisuuden kääntöpuolena voi olla uupumus, mittavien oppimismahdollisuuksien ja monipuolisen työn seurauksena ylikuormitus ja loppuunpalaminen riski. Tutkijat ovat erimielisiä siitä, kuinka jälkibyrokraatia voidaan hallita työn laatuongelmien välttämiseksi. Eräät painottavat ammatillista koulutusta ja johtamisen merkitystä, toiset yhteiskunnan kontrollia, kolmannet jälkibyrokraattisten piirteiden hillitsemistä, neljännet pitävät työelämän hallintaa mahdolltomana tai jopa katsovat työntekijöiden olevan lähtökohtaisesti aseettomia kontrollin tavoittelussa. (Kira 2003, 21–27.)

Kira arvioi, että organisaation rakenne ja sen antama tai epäämä tuki on merkityksetöntä suhteessa siihen, kuinka työntekijät ymmärtävät tämän rakenteen. Työn luonne edellyttää, että he ymmärtävät itsensä osana verkostoja ja ryhmiä organisaatiossa. Jos he keskittyvät vain omaan työhönsä ja lähimpiin työntekijöihin, mahdollisuuksia yhteistoimintaan ja yhteisymmärrykseen menetetään. Vastaus mielekkään työn tavoitteluun on työn toistuva ja yhteistoiminnallinen rajaus toimintaan liittyvien tarpeiden mukaan. Rajat eivät saa estää työntekijää liikkumasta organisaatiossa vaan niiden tulee rajata työ ihmisen mittaisiin ja ymmärrettäviin kokonaisuuksiin. Lopullisena ratkaisuna ”hyvän työn” tavoittelussa Kira päätyy ajatukseen organisaation sisään rakennetusta, jatkuvasta työn ja yhteistyön roolin ja tehtävien sekä organisatoristen käytäntöjen kehittämistä, minkä tarkoituksena on luoda ja ylläpitää uudistavaa työtä. (Kira; 2003, 80–83, 91.) (Asetelma 1.)

Asetelma 1. Jälkibyrokraattinen ja byrokraattinen logiikka työssä ja organisoinnissa (Kira 2003, 76).

<div style="text-align: center;">Työn logiikka</div> <div style="text-align: center;">Organisoinnin logiikka</div>	<div style="text-align: center;">Byrokraattinen työ</div> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ennalta määrätty selvä työ</li> <li>- rajoittunut vastuualue</li> <li>- vähäisiä mahdollisuuksia taitojen hyödyntämiseen</li> </ul>	<div style="text-align: center;">Jälkibyrokraattinen työ</div> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ennalta määräämätön</li> <li>- laaja (rajaton) vastuualue</li> <li>- laajat sekä mahdollisuudet että vaatimukset taitojen hyödyntämiseen</li> </ul>
<div style="text-align: center;">Byrokraattinen organisaatio</div> taylorismi byrokraatia säännöt korkea hierarkia, kommunikaatio ylhäältä alas päälliköt esimiehiä	<div style="text-align: center;">Rajoittunut työtilanne</div> <ul style="list-style-type: none"> <li>- työntekijä koneiston osana</li> <li>- työ voi olla kuluttavaa ja työntekijää uhkaa henkinen ”ruostuminen”</li> </ul>	<div style="text-align: center;">Systeemivirheitä</div> organisaatio ei tue työtä työ voi olla kuluttavaa ja työntekijää uhkaa henkinen loppuunpalaminen
<div style="text-align: center;">Jälkibyrokraattinen organisaatio</div> vähän ennalta määrättyä hajautettu vallankäyttö ohjeita ja dialogeja matala hierarkia, kommunikaatio kaikkiin suuntiin päälliköt valmentajia	<div style="text-align: center;">Laajeneva työtilanne</div> <ul style="list-style-type: none"> <li>- mahdollisuus ”hyvään työhön”</li> <li>- haaskattuja investointeja: työntekijät eivät voi suppeassa työssä hyödyntää organisaation tarjoamia uusia mahdollisuuksia</li> </ul>	<div style="text-align: center;">Kestävästi kehittyvä työjärjestelmä</div> <ul style="list-style-type: none"> <li>- organisaatio tukee monimuotoisen työn ymmärtämistä ja hallitsemista</li> <li>- mahdollisuus uudistavaan työhön</li> </ul>

Kira arvioi Antonovskyn koheressi- ja Csikszentmihalyin flow-teorioita. Keskeistä molemmissa on se, mikä kokemukset uudistavat työntekijöiden resurssuja. Teoriat ovat vastauksia kysymykseen optimaalisen kokemuksen piirteistä. Nämä kokemukset luovat painolastin sijaan voimavaroja. Antonovskyllä keskeistä on henkilön tuntema korkea koherenssin tunne eli tunne elämän ymmärrettävyydestä, joka johtaa ratkaisujen löytymiseen monimutkaisissakin asioissa. Koherenssin tunnetta voimistavat ymmärrettävät, hallittavat ja merkitykselliset elämäkokemukset.<sup>2</sup> Työ, jonka työntekijä voi kokea ymmärrettäväksi, hallittavaksi ja merkitykselliseksi, on uudistavaa. Näiden työn piirteitä tuottavien ja vaarantavien työolosuhteiden selvittäminen on tutkijoiden haaste. (Kira 2003, 6.)

## Flow – sujuvuuden kantava virta

Csikszentmihalyi (2005) käsittelee optimaalista kokemusta, jota hän nimittää käsitteellä ”Flow”. Se on yksilöllinen kokemus osallisuudesta elämänsisällön määräämiseen, mikä johtaa kohti onnellisuutta. Flow on tila, jossa muut asiat menettävät merkityksensä. Kokemukseen liittyy vastaanotettavan informaation valikointi ja hallinta. Edellytyksenä on, että ihminen ottaa haltuunsa kokemuksensa, jos arvot ja instituutiot eivät kykene antamaan malleja mielekkäälle ja tyydyttävälle elämälle. Sosiaalisesta kontrollista vapautuva ihminen oppii löytämään palkkiot hetkestä ja tapahtumien virrasta.

*”Kun ihminen käyttää kaiken psyykkisen energiansa vuorovaikutukseen joko toisen ihmisen tai veneen tai vuoren tai musiikkikappaleen kanssa, hänestä todella tulee osa toimintajärjestelmää, joka on suurempi kuin hän itsessään on aikaisemmin ollut. Tämä järjestelmä saa muotonsa toiminnan säännöistä; sen energia syntyy henkilön tarkkaavaisuudesta... ja se joka on osa sitä (järjestelmää), laajentaa rajojaan ja kasvaa kompleksisemmaksi kuin ennen.” (Csikszentmihalyi, 2005, 104.)*

Flow:n ominaisuuksiin kuuluu, ettei vapautumiseen tarvittava tieto tai viisaus ole kasvavaa eikä sitä voi tiivistää kaavaksi tai soveltaa rutiininomaisesti. Tietoisuuden hallinnasta ei voi tehdä instituutiota. (emt. 19, 22, 36, 41, 43–44.) Flow-kokemukseen liittyy ilo, josta voidaan erottaa kahdeksan myönteisen kokemuksen elementtiä:

1. mahdollisuus suorittaa
2. keskittyminen
3. tavoite
4. palaute
5. syvä mutta ponnistelematon keskittyminen
6. toiminnan hallinta

7. ei huolta itsestä ja kokemuksen jälkeen aikaisempaa voimakkaampi tietoisuus itsestä
8. käsitys ajan kestosta muuttuu (emt. 77–82.)

Flow:n piirissä olevalle tarkkavaisuuden keskittymisen vähentää mentaalista ponnistusta (emt. 135–136). Flow liittyy seuraaviin suorituksen osatekijöihin:

- tehtävällä on selvät päämäärät
- yksilön keskittyminen tehtävään on täydellistä
- oman minän arviointi vähenee
- ajantaju katoaa
- tehtävän etenemisestä saa välitöntä palautetta
- yksilön kyvyt ja tehtävän vaativuus ovat tasapainossa
- yksilö tuntee pystyvänsä kontrolloimaan tilannetta
- tehtävä on itsessään palkitseva

Csikszentmihalyin teoria on mielenkiintoinen, mutta sen ongelmana työelämän kannalta on Flow:n yksilöllinen rakenne. Flow on tila, jonka yksilö voi saavuttaa, mutta pikemminkin vältellen sosiaalista kontrollia ja organisaatioita kuin organisaation tai työyhteisön sisällä.

## Luova työote

Työministeriö on muistiossaan ”Luova työote – tuottava työ” (2005) viitannut useisiin luovuuden määritelmiin, joita ovat muun muassa:

- kyky saada aikaan merkityksellisiä uusia asioita: muotoja, ideoita, esineitä, palveluja, prosesseja, menettelytapoja
- kyky yhdistää ilmiöitä tai asioita aikaisemmasta poiketen ja tavalla, jolla on elämyksellistä, taiteellista, tieteellistä tai taloudellista merkitystä
- kyky suoriutua ongelmista yhdistelemällä uutta ja vanhaa tietoa
- kyky synnyttää uusia tapoja nähdä ja tulkita totut asiat ja ilmiöt uudella tavalla (emt. 2.)

Luovuuden määritelmä on osoittava. Määritelmän kärki kohdistuu yksilöllisiin ominaisuuksiin. Kuitenkin myös kollektiivinen ja organisatorinen kyky luovuuden tuottamiseen ja tukemiseen on vähintään yhtä merkittävä luovan työotteen edellytys ja samalla sen ominaisuus. Muistio viittaaakin yleisesti kulttuuriin, kasvatuksellisiin, koulutuksellisiin ja vuorovaikutteisiin ympäristöihin luovuuden edellytystekijöinä. Innovatiivisen toimintaympäristön luonnehdinnassa viitataan identiteettiin, verkostoon, luottamukseen, johtamiseen sekä tilannetietoisuuteen ja rohkeuteen. (emt. 4–5.) Tavoitteena on innovatiivisten ja luovuutta edistävien työympäristöjen tuottaminen.

<sup>2</sup> Jos ”ymmärryksen” luonne tulkitaan kokemuksen ja henkisen kehityksen tulokseksi, voidaan arvoevoluitiokastelujen valossa tulkita orientaatiot hierarkkiseksi malliratkaisuiksi, jotka ilmentävät saavutetun ymmärryksen ”tasoa”; erityispiirteitä ja laajuutta.

Kun hyvää työtä tarkastellaan utilitaarisesti tiedon tuottamisen tilana, on keskeinen arvioinnin taso ”luova työote”. Tällöin ovat kyseessä edellytystekijät. Tiedon luontia voidaan tällöin hahmottaa merkityksen etsimisenä, merkityksen löytämisenä, merkityksen antamisenä ja merkityksen ja merkityksen määrittelyprosessin ymmärtämisenä.

Voimavarojen jatkuva uusintaminen työssä merkitsee perimmiltään jatkuvaa kykyä henkilökohtaiseen ymmärrykseen eli jatkuvaan tulkintaan – toisin sanoen tiedon tuottamiseen. Kyseessä on innovaatioympäristön eli kollektiivisen ymmärryksen ja ihmisen työtä tukevien järjestelmien rakentaminen ja sen käyttäminen jatkuvaan ympäristön tulkintaan. Luovan työotteen merkitys ”hyvän työn” kriteerinä konkretisoituu tiedon ja innovaatioiden tuottamisen optimointina. Innovatiivinen tai luova työote ja sen edistäminen lisäävät ymmärryksen ja toiminnan edellytyksiä.

Luova työote on käsitteenä laajempi kuin flow, jonka voidaan ajatella kuvaavan pääosin lopullista työn sujuvaa suorittamista ja ensikädessä työntekijän ja työn välitöntä vuorovaikutusta. Luovan työotteen aikaansaamiseen tarvitaan useita elementtejä, joista osa on työsuoritusta edeltäviä työn edellytyksiä ja työsuoritusta läheneviä työympäristön ominaisuuksia. Tällaisia ovat johtamisen periaatteet (mm. luovuuden preferoinnin osalta), työn organisointi, yksilöiden ominaisuudet ja työn sisällöt. Hyvin lähellä työsuoritusta itseään ovat työntekijän mielenkiinto ja toimintoja vahvistavat aikaisemmat positiiviset kokemukset sekä työsuoritukseen sisältyvät tarkkaavaisuus ja keskittyminen.

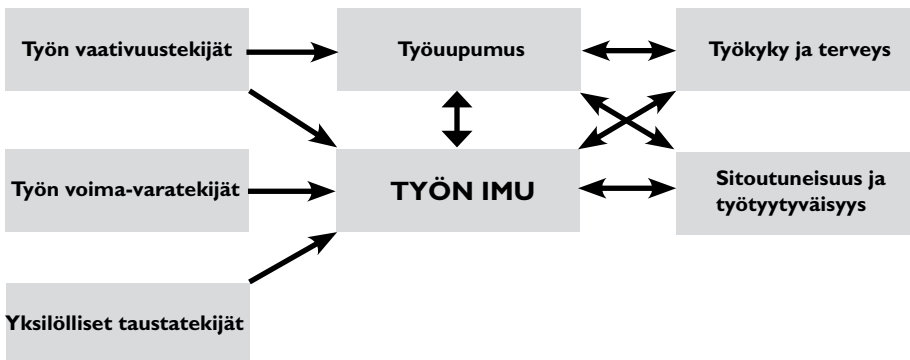
Sovellutusten kannalta keskeinen kysymys on luovan työotteen yksilöllisyys ja kollektiivisuus. Sikäli kuin kyse on yksilöllisestä asiasta, jopa sattumasta, on vaikeaa antaa yleisempiä ohjeita luovan työotteen saavuttamisesta.

## Työn imu

Jari Hakanen arvioi työuupumuksen ja työhyvinvoinnin muodostuvan osittain toisistaan riippumattomasti, eri tekijöistä, joten ilmoitit on mitattava eri indikaattoreilla<sup>3</sup>. Työhyvinvointia luonnehtivaksi tekijäksi hän määrittelee ”työn imun”, jota luonnehtii runsas aktiivatio ja mielihyvä. (Hakanen; 2002.)

Hakanen (2004, 14–15; 229–231, vrt. 242.) arvioi ”työn imun” laajemmaksi käsitteeksi kuin ”Flow”. Työn imu voidaan määritellä pysyväksi, myönteiseksi tunne- ja motivaatiotilaksi, jota luonnehtii tarmokkuus, omistautuminen ja uppoutuminen. Kyse ei ole hetkellisestä huippukokemuksesta vaan pysyvämmästä tilasta. Hakanen rakentaa työn imun empiirisen tutkimuksen pohjaksi mallin, jossa työn imua määrittää kuusi tekijää: työn vaativuustekijät, työn voimavariatekijät, yksilölliset taustatekijät, työuupumus, työkyky ja terveys sekä sitoutuneisuus ja työtyytyväisyys. Hakasen mukaan työn imu on positiivisessa yhteydessä terveyteen, työkykyyn ja työtyytyväisyyteen ja käänteisessä suhteessa stressiin sekä eläke- ja eroajatuksiin. Oleellista työuupumuksen välttämässä on voimavarojen menetystilanteiden paikantaminen ja ehkäisy sekä vastoinkäymisten ketjujen katkaiseminen. Työn imua tulee synnyttää ja vahvistaa kasautuvilla voimavarojen spiraaleilla, jotka heijastuvat hyvinvointina työssä ja muussa elämässä. (Asetelma 2.)

Asetelma 2. Työn imun osatekijät (Hakanen 2004.)



3 Hakanen määrittelee empiirisessä tutkimuksessaan työuupumusfaktorin uupumusasteiseksi väsymykseksi ja kyynisyydeksi. Työn imu -faktorina luonnehtii tarmokkuus, omistautuneisuus ja uppoutuminen sekä ammatillinen itsetunto. Hakasen aineistossa työn imun ja työuupumuksen korrelaatio oli -0,64, joten yhteistä varianssia oli 41 %. Hakanen katsoo niiden olevan yhteydessä toisiinsa mutta silti olevan aiheellista puhua kahdesta erillisestä työhyvinvoinnin ulottuvuudesta. (Hakanen; 2002, 50.)

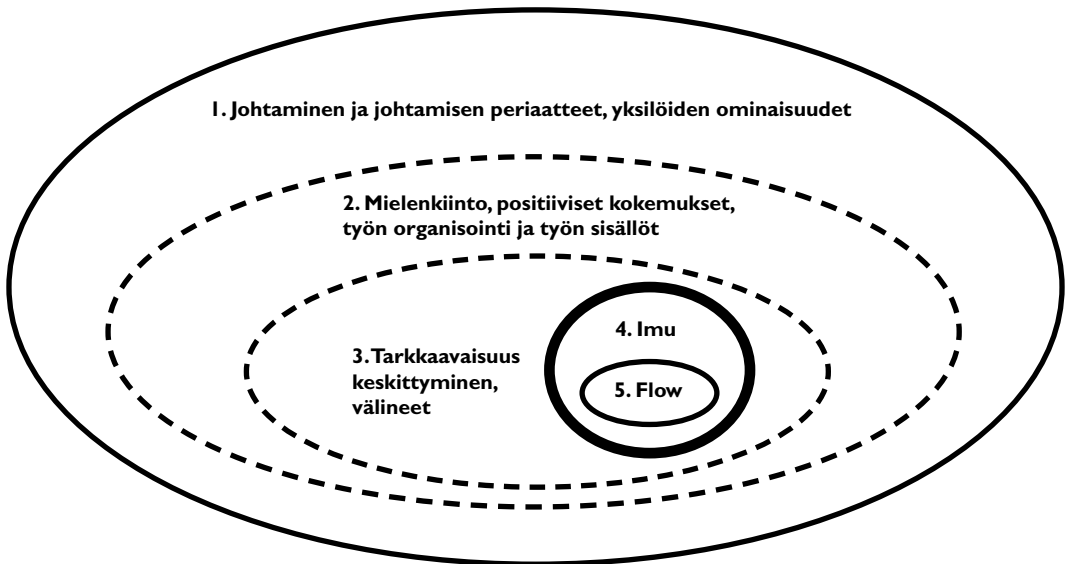
## Luovan työtteen rakenteellisia edellytyksiä

Flow-tilan sekä jatkuvan työn imun saavuttaminen näyttää olevan useamman välttämättömän ehdon takana. Kiran mainitsema organisaation sisään rakennettu periaate jatkuvasta työn kehittamisestä näyttää kuuluvan johtamisen periaatteisiin. Työministeriön muistiossa ”Luova työote – tuottava työ” (2005) mainitut ”kyvyt” puolestaan näyttävät kuuluvan henkilökohtaiseen ja sosiaaliseen mielenkiinnon, työn organisoinnin ja työn sisältöjen alueeseen. Psykologien ja sosiaalipsykologien sekä Csikszentmihalyin mainitsemat edellytykset flow:n

saavuttamiselle ovat henkilökohtaisia, jopa yksilöllisiä ja vaikeasti yleistettävissä. (Asetelma 3.)

Keinoina luovan työtteen tavoittelemiseksi voidaan mainita muun muassa työn kierto ja vuorottelut. Tällöin henkilö voi tutustua erilaisiin työtehtäviin organisaation sisällä ja lopulta valikoitua johonkin sellaiseen työympäristöön, jota hän pitää haluttavana. Motivointikeinona pidettiin myös rahaa ja kannustusloukkujen välttämistä. Keino voisi olla myös monimuotoisuuden ylläpito työssä. Tällöin henkilö osaa tehdä monia työtehtäviä ja saattaa valita niistä. Tärkeitä ovat myös ryhmän ominaisuudet.

### Asetelma 3. Luovan työtteen rakenteellisia ominaisuuksia ja edellytyksiä.



## Proaktiivinen työpaikka

Refleksiivisyys merkitsee nopeaa reagoimista toimintaympäristön muutoksiin ja muuttuvien olosuhteiden hyödyntämistä ja kääntämistä kilpailueduksi. Olosuhteiden muuttuessa refleksiivinen eli proaktiivinen työpaikka arvioi ja korjaa toimintojaan ja toteuttaa muutoksen strategiassaan ja työn organisoinnissaan – jopa ennakoiden. Proaktiivisuuden konsepti on jatkumo, jonka vastakkaisena päässä on perinteinen, henkilöstön kehittämiseen vähemmän panostava traditionaalinen organisaatio, jota luonnehtivat päätösvallan keskittäminen, ylhäältä toteutettu johtaminen sekä usein työtehtävien pilkkominen yksinkertaisiksi kokonaisuuksiksi. Proaktiivisuuden ja traditionaalisuuden piirteitä voi ilmetä millä toimialalla tahansa, joten kyseessä on pikemminkin valittu toimintastrategia kuin toimintaympäristön sinänsä aiheuttama toimintatapa.

Proaktiivinen organisaatio noudattaa henkilöstöpolitiikassaan pääsääntöisesti laadullista joustavuutta

pyrkien jakamaan vaikutusmahdollisuuksia ja kouluttamaan henkilöstöä, mutta samalla jakaen henkilöstölle autonomian ohella valintojen velvollisuuden, riskin ja omaehtoisen vastuun menestyksestä. Käytännössä henkilöstö joutuu ottamaan kasvavaa vastuuta työajoistaan ja työskentelynsä paikasta. Henkilöstö ei voi passiivisesti odottaa ohjeita, vaan sen on hakeuduttava ratkaisuihin, kontakteihin, verkostoihin. Siten organisaation proaktiivinen toimintaperiaate konkretisoituu työn organisoinnissa ja dynamiikassa. Samalla työntekijöiden työmoraaalin merkitys kasvaa. Kriittiseksi muodostuu luottamus ja pyrkimys sosiaalisen pääoman hyödyntämiseen. (Antila & Ylöstalo 2002, 10–17; 202–209.) Johdon rooliin kuuluu vastavuoroisten suhteiden rakentaminen ja henkilöstön sekä työn määrän optimoiminen luovan jännitteen ylläpitämiseksi. Yksiköiden on tunnistettava toiminnan olennaiset piirteet ja suhteutettava niihin henkilöstön vahvuudet ja heikkoudet. (Antila & Ylöstalo 2002, 202–203.)

Hyvän työn käsitteeseen proaktiivinen työpaikka liittyy siten, että ammattitaitoiset ja motivoituneet ydintyövoimaan kuuluvat palkansaajat arvostavat usein työssään juuri itsenäisyyden, vastuullisuuden ja kehittymisen haasteita ja työpanosta vastaavaa palkkaa. Proaktiivinen työpaikka sopii niille, jotka pitävät työelämän kovuutta luonnollisena. Turvallisuushakuisille ja pysyvyyttä arvostaville palkansaajille proaktiivinen toimintatapa ei ole paras mahdollinen. Heille pikemminkin traditionaalinen ja pysyvyyttä arvostava työympäristö muistuttaisi hyvän työn olemuksesta. Edellistä kriittisempi ja kilpailua korostava arviointi voisi nähdä työntekijöiden jakautuvan refleksiivisyysvoittajiin ja -häviäjiin. Proaktiiviset yritykset pyrkivät karsimaan henkilöstöä, joka ei kykene vastaamaan haasteisiin. (Antila & Ylöstalo 2002, 205.).

## Työ ja onnellisuus

Hyvää työtä tarkastellaan yksilöllisenä hyvinvoinnin kokemuksena. Hyvää työtä voidaan käsitellä onnellisuuden näkökulmasta. Markku Ojanen (2007) on huomauttanut, että positiiviset tunteet laajentavat ja negatiiviset kaventavat tarkkaavaisuutta. Keskittynyt työn tekeminen ja siitä saatu myönteinen palaute ja hyvän olon tunne vahvistavat edelleen työhön paneutumista. Juhani Pietarinen (2007) luonnehtii onnea mielen sisäiseksi järjestykseksi. Hän pitää onnellisuuden välttämättöminä, vaan ei riittävinä ehtoina henkilökohtaista autonomiaa, sosiaalista arvostusta, turvallisuutta, mahdollisuutta erityisiin elämyksiin ja ymmärtämistä.

Jos lopullinen päämäärä on eudaimonia eli hyvä olo, hyvä mieli, sisäinen tyytyväisyys, hyvinvointi ja onnellisuus, näiden asioiden saavuttamista työssä edistää flow ja työn imu. Työ on saattaa olla keskeinen osa henkilökohtaista autonomiaa. Työ saattaa olla myös varsinainen sosiaalisen arvostuksen lähde ja turvata toimeentulon edellytykset. Flow-tilassa ja työn imussa työ saattaa jopa tarjota mahdollisuuden erityisiin elämyksiin. Ehkäpä liian harvoin työtä kuvataan korkealentoisilla merkityksillä, ellei tehtävä satu kuulumaan taiteen tai uskonnon piiriin. Mahdotonta ei liene, että esimerkiksi hoito- tai opetustyössä ilmenisi kauneuden, jopa pyhyyden kokemuksia. Kun työ on keskeisimpiä elämänalueita, myös onnea edellyttävän ”ymmärtämisen” keskeinen alue osuu työhön.

Työn merkitystä inhimillisen onnellisuuden määrittelyssä korostaa myös se, että Malaskan mukaan ihmisen evoluutio kääntyi 100 000 – 150 000 vuotta sitten kulttuurievoluutioksi. Tällöin luonnosta tuli teknoosysteemin ympäristö. Historiallinen tapahtuma oli kivikirveen – työkalun – työstäminen ja säilyttäminen, koska sitä arvioitiin tarvittavan tulevaisuudessa (Malaska 2007.) Keskeinen kulttuurievoluution ja luontosuhteen alue on tavoitteellinen toiminta – työ. Onnellisuuden keskeiset edellytykset on havaittavissa

työelämän piiristä. Hyvä työ on ilmeisen usein keskeinen osa työtä tekevän ihmisen onnea.

Flow, työn imun, luovan työotteen ja jälkibyrokrattisen organisaation käsitteiden voidaan katsoa viittaavan inhimillisiä voimavaroja hyödyntämään pyrkivään työhön ja organisaatioon liittyvään konseptiin. Flow on yksilön välitön kokemus, työn imu on pysyvämpi työn orientaatio, luova työote on menetelmä tiedon tuottamiseen sekä merkityksien tuottamiseen ja ymmärtämiseen. Jälkibyrokrattinen organisaatio on jatkuvasti kehittyvä toimintaperiaate, joka pyrkii mahdollistamaan luovuuden ja työhön orientoitumisen. Työelämän kehittämisohjelma Tykes on yksi menetelmistä eräiden hyvää työtä koskevien ominaisuuksien generoimiseksi. Nämä konseptit ilmenevät lainsäädäntö- ja sopimusympäristöissä, jotka puolestaan ovat sosio-kulttuuristen metarakenteiden sisällä.

Henkilökohtainen onnellisuus ratkeaa välittömimmin konkreettisesti työssä, joka on sujuvaa tai takkuista. ”Hyvää työtä” koskevat arvostukset ja preferenssit ratkeavat työpaikan liiketoimintastrategian ja henkilöstöpolitiikan linjausten vaikutuksessa. Sikäli kuin hyvässä työssä on kyse luovuudesta ja tiedon luonnosta on ratkaisevaa luovan tai välinpitämättömän työotteen ja työilmapiiriin esiintyminen. Myös työn organisoinnin tavalla on voimakas vaikutus tiedon luomisen edellytyksiin.

## Millainen ilmiö on ”hyvä työ”?

Hyvän käsitettä voidaan arvioida henkilöiden antamien erilaisten merkityssisältöjen kautta. Myös hyvän työn käsite on monimerkityksinen. On vaikeaa välttää johtopäätöstä, että hyvä työ on keskeisiltä osiltaan subjektiivinen käsite. Hyvän työn olemus määräytyy voimakkaasti arvioijan tavoitteista, jotka puolestaan ovat vaihtelevia. Kuitenkin hyvällä työllä on myös subjektista riippumattomia objektiivisia edellytystekijöitä. Nämä perustuvat käsityksiin ihmisoikeuksista ja oikeudenmukaisuuden lähtökohdista. Työlle voidaan ja on syytä määritellä välttämättömiä edellytystekijöitä, joihin viitataan muun muassa ILO:n periaatteissa. Orjuuden kaltainen työ tai lapsityö saattaa olla toimijan tavoitteena, mutta moraaliset arvioinnit pitävät tällaisia työn olosuhteita vältettävänä. Ne eivät edes ansaitse ”työn” ja työympäristön statusta.

Työn ominaisuudet ja ehdot, kuten palkkaus, määräytyvät sosiaalisessa ja historiallisessa ympäristössä. Tällaiset rakenteet virittävät työn käsitteisiin yhteiskunnallisen ulottuvuuden, joka korostaa kulttuurisia malliratkaisuja. Hyvän työn ominaisuudet ovat rakenteellisia siten, että niillä on työn organisoinnista, liiketoimintastrategiasta ja henkilöstöpolitiikasta johtuvia ennakoitavia vaikutuksia. Jos työn organisoinnin perusteena pidetään ositettua massatuotantoa, muodostuvat liikkeenjohton tavoittelemat työtehtävät vastaavasti



lyhytkestoisiksi, vähän koulutusta vaativiksi rutiineiksi. Jos tavoitteena on innovatiivinen ja asiakaslähtöinen verkostotoiminta, muodostuvat työnkuvat arvattavasti muuttuviksi, haastaviksi ja monipuolista ammattitaitoa vaativiksi. Keskittymistä ja kohteen täydellistä hallintaa vaativissa tehtävissä saattaa työntekijä jopa päätyä työn lumoon, flown piiriin. Sikäli kuin työssä on valintojen ja kehittymisen mahdollisuuksia, tarvitaan tällaisten optioiden toteuttamiseksi henkilökohtaista motivaatiota ja ammattitaitoa.

Jos hyvä työ määritellään, voidaan sen empiiriset rakenteet kohdeyleisössä kuvata, mikäli määritelmää vastaavaa tietoa on hankittavissa. Aineistoista riippuen hyvän työn ominaisuuksia voidaan mitata. Sosiaaliteknologisen tutkimuksen ja kehittämisen keinoin on mahdollista edistää tavoiteltavina pidettyjä työn piirteitä, kunhan tavoitteista on sovittu. Näin on mahdollista esimerkiksi pitää samanaikaisesti yllä kasvavaa työllisyyttä ja kohoavaa tuottavuutta sekä parantaa työelämän laatua. On hämmästyttävää, että julkisuudessa työllisyyteen ja tuottavuuteen suhtaudutaan kuin sääilmiöihin, jotka ovat hallitsemattomien voimien ohjailtavissa. Hyvänä pidettävää työtä voidaan lisätä ja vahvistaa, kuten voimme vaikuttaa muihinkin sosiaalisiin ilmiöihin.

”Hyvän työn” tarkasteluun on tarjolla monia näkökulmia. Työtä voidaan arvioida työntekijän kykyjen ja työn vaatimusten vastaavuutena. Tällöin voidaan edetä jopa flow-ilmion piiriin. Hyvää työtä on mahdollista

määritellä optimoimalla työn vaativuustekijät, työn voimavaratekijät, yksilölliset taustatekijät työuupumus, työkyky ja terveys sekä sitoutuneisuus ja työtyytyväisyys. Tavoitteena voi olla ”työn imu”. Hyvä ja tavoiteltava työ voidaan määritellä luovuuden edellytysten rakentamiseksi ja luovan työotteen ilmenemiseksi. Työn ominaisuuksia voidaan tarkastella erilaisten preferenssien toteutumisen edellytyksinä jälkibyrokratisilla, proaktiivisilla tai perinteisillä työpaikoilla. Tällöin työpaikka oletetaan muuttuvaksi tekijäksi.

Hyvä työ onnellisuutena ilmenee ensisijassa välittömässä työsuorituksessa ja sen edellytystekijöissä. Rakenteellisten hyvää työtä koskevien ennakkoehtojen ilmeneminen riippuu työpaikalla vallitsevasta strategiasta ja henkilöstön käyttötavasta. Ehkäpä ihmisen harkinta ja tavoitteet kulkevat materiaalsen kulutuksen jälkeen henkisen ja aineettoman kulutuksen suuntaan. Kun tarkastelemme ihmisen välineitä ja päämääriä, niin miksi ei toiminnan ja talouden keskeiseksi kriteeriksi voisi tulla onnellisuus. Onni antaisi kestävyuden suuntaisen mutta kestävästä kehitystäkin syvemmän merkityksen ja toiminnan linjauksen.

Yleisinhimilliseltä kannalta hyvän työn edellytyksiä ovat vapaus, ymmärrys, ympäristön hallinta ja voimavarojen uusintaminen sekä fyysisten ja psyykkisten uhkien välttäminen, olivatpa työ tai ympäristö millaisia hyvänsä. Nämä kriteerit korostavat vapaan, harkitsevan ja toimivan ihmisen ominaisuuksia. Ne kuvastavat edellytyksiä ja periaatteita, joiden varassa järkevä työ on mahdollista.

## Kirjallisuus

- ALASOINI, T. & PEKKOLA, J. (1988). *Muuttuva metalliteollisuus, kehittyvä tekniikka, työn organisoimien muutos ja työelämän suhteet erällä suomalaisilla metalliteollisuuden työpaikoilla*. Helsinki: Työelämän suhteiden neuvottelukunta.
- ANKER, R., CHERNYSHYEV, I., EGGER, P., MEHRAN, F. & RITTER, J. (2002). *Measuring Decent Work with Statistical Indicators*. Geneva: ILO.
- ANTILA, J. & YLÖSTALO, P. (2002). *Proaktiivinen toimintatapa, Yritysten ja palkansaajien yhteinen etu?* Helsinki: Työministeriö.
- CSIKSZENTMIHALYI, M. (2005). *Flow: elämän virta. Tutkimuksia onnesta, siitä kun kaikki sujuu*. Helsinki: Rasalas.
- HAKANEN, J. (2002). *Työuupumuksesta työn imuun – positiivisen työhyvinvointikäsitteen ja -menetelmän suomalaisen version validointi opetusalan organisaatiossa. Työ ja ihminen, 16, 42–58*.
- HAKANEN, J. (2004). *Työuupumuksesta työn imuun – työhyvinvointitutkimuksen ytimessä ja reuna-alueilla. Työ ja ihminen Tutkimusraportti 27*. Helsinki: Työterveyslaitos.
- KIRA, M. (2003). *Byrokratian jälkeen – kohti uudistuvaa työtä ja kestävää työjärjestelmäkehitystä*. Helsinki: Työministeriö.
- MALASKA, P. (2007). *Onnellisuuden visio – untako vain ja onko pakko herätä. Esitelmä Tulevaisuuden tutkimuksen seuran seminaarissa ”Onko onnellisuudesta visioiksi?” Hattula 23.–24.8.2007*.
- NAKARI, M.-L. (2003). *Työilmapiiri, työntekijöiden hyvinvointi ja muutoksen mahdollisuus*. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- OEIJ, P. & WIEZER, N.M. (EI PAINOVOUOTTA). *New work organisation, working conditions and quality of work: towards the flexible firm?* Brussels: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.
- OJANEN, M. (2007). *Onnellisuustutkimus. Esitelmä Tulevaisuuden tutkimuksen seuran seminaarissa ”Onko onnellisuudesta visioiksi?” Hattula 23.–24.8.2007*.
- PIETARINEN, J. (2007). *Mitä ihminen tarvitsee? – Onnellisuus lienee sitten sitä, että saa mitä tarvitsee ja onnettomuus sen puuttumista. Esitelmä Tulevaisuuden tutkimuksen seuran seminaarissa ”Onko onnellisuudesta visioiksi?” Hattula 23.–24.8.2007*.
- QUALITY OF WORK AND EMPLOYMENT IN EUROPE: ISSUES AND CHALLENGES (2002). *Foundation paper no. 1*. Brussels: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.
- SCHARMER, O.C. (2007). *Theory U: Leading from the Future as It Emerges*. Cambridge: Society for Organizational Learning.
- TOOLKIT FOR MAINSTREAMING EMPLOYMENT AND DECENT WORK (2007). Geneva: ILO.
- WARIS, K. (2007). *Näkökohtia ja ehdotuksia terveydelle haitallisen psykososiaalisen työkuormituksen ja työstressin ehkäisemiseksi*. Helsinki: Stakes, Muistio 31.8.2007.
- YLÖSTALO, P. (2007A). *Työelämän muuttuminen ja kiireen kokeminen. Miten kiireessä kunniottaat? -seminaari. Työterveyslaitos, Helsingin kuntatalo 14.6.2007*.
- YLÖSTALO, P. (2007B). *Keskustelua suomalaisen työelämän luonteesta ja sen muuttumisesta*. Helsinki: Eläketurvakeskus.